心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 9, 1576–1598
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01576

·元分析(Meta-Analysis)·

领导授权赋能与领导有效性的关系：基于元分析的检验*

张建平[1,2] 林澍倩[3] 刘善仕[2] 张 亚[4] 李焕荣[4]

([1]广东金融学院工商管理学院, 广州 510521) ([2]华南理工大学工商管理学院, 广州 510641)
([3]岭南师范学院美术与设计学院, 湛江 524048) ([4]广东财经大学 MBA 学院, 广州 510320)

摘 要 基于 183 项实证研究, 采用元分析法综合考察了领导授权赋能与领导有效性的关系, 包括个体工作态度与绩效(145 个样本, 50509 名员工)、团队绩效(47 个样本, 4856 个团队)和组织绩效(9 个样本, 1090 家企业)。结果表明：领导授权赋能与工作满意度、组织承诺和主观幸福感显著正相关, 与离职倾向、倦怠&压力显著负相关, 与个体(团队)绩效及其各维度显著正相关, 与反生产行为显著负相关, 但与组织绩效的正向关系不显著。其中, 主观幸福感、团队绩效、团队任务绩效的样本文献可能存在出版偏倚, 其元分析结果很可能被高估。在东西方差异上, 领导授权赋能与个体(团队)绩效、个体(团队)任务绩效的相关性均属东亚样本更强、欧美样本更弱, 而与个体(团队)创新绩效、个体(团队)关系绩效之间无显著差异。然而, 团队创新绩效的欧美样本和团队关系绩效的东亚样本仅 1 份, 故其东西方比较结果可能存在不稳定及不可靠性。此外, 领导授权赋能的量表、数据类型显著调节了领导授权赋能与个体绩效的关系, 行业类型的调节效应不显著。研究结果为领导授权赋能与领导有效性的研究给出了新的阶段性定论。

关键词 领导授权赋能, 领导有效性, 元分析, 调节效应
分类号 B849:C93

1 引言

领导授权赋能(empowering leadership)通过鼓励下属自我管理、自我领导和参与目标设置等方式, 能够提升下属的内在动机水平和自我效能感, 从而有效激发其积极的工作态度与工作行为。进入 21 世纪以来, 全球化竞争日益加剧、商业环境日趋复杂, 领导者越发难以仅凭自身力量应对动态复杂的环境挑战(Gao et al., 2011), 各类组织纷纷采用授权型团队代替传统的层级管理结构, 以提升组织整体的灵活性与效率(Arnold et al., 2000)。此外, 新经济时代下的员工尤其是知识型员工对工作自主性的需求越来越高。如今, 以“80 后”、“90 后”或“改革一代”为代表的新生代群体早已成了职场主力, 他们具有独特的工作价值观, 偏好自主性强的工作, 成就导向也更高(李燕萍, 侯烜方, 2012)。相关研究表明, 较高的工作自主性有助于消除员工的无权力感, 提升其内在激励水平, 进而有效改善或提升组织绩效(Carmeli et al., 2011; Conger & Kanungo, 1988)。概言之, 在新的经济背景和管理情境下, 领导授权赋能受到了学术研究者和管理实践者的广泛关注。

自 Pearce 等(2003)基于多个调研样本证实领导授权赋能是区别于传统交易型和变革型领导的独特领导类型以来, 国内外学者围绕其影响效果进行了大量的探索, 积累了丰富的实证研究成果(Cheong et al., 2019; 王宏蕾, 孙健敏, 2019)。在现有研究当中, 大多数研究表明领导授权赋能会带来积极的效果。然而, 也有一些研究呈现出相反的结果。比如：Amundsen 和 Martinsen (2014a)发

收稿日期：2020-08-04
* 国家自然科学基金资助项目(71772067, 71832003, 72002072); 教育部人文社科青年基金资助项目(19YJC630106)。
通信作者：张建平, E-mail: zhangjp1987@126.com

现领导授权赋能与工作绩效负相关, Chen 等(2007)发现领导授权赋能与团队绩效负相关, Hmieleski 和 Ensley (2007)证实领导授权赋能与新创企业绩效负相关。此外, Lin (2017)、Zhang 等(2020)的研究显示领导授权赋能与一些绩效指标呈微弱的正相关。为此, 国外有学者率先对领导授权赋能的影响效果进行了元分析研究。Lee 等(2018)利用元分析方法考察了领导授权赋能与个体绩效和团队绩效的关系, 发现领导授权赋能在个体和团队层面均与 OCB 相关性最高, 创新绩效次之, 任务绩效最低; Kim 等(2018)也对领导授权赋能与员工响应(Employee Responses; 包括对领导的评判、动机和资源、情绪、态度和绩效)的关系做了元分析检验, 发现领导授权赋能与员工对领导的评判(如信任领导、LMX 等)相关性最高, 而与个体行为或绩效的相关性最低。然而, 这两项元分析均以 2016 年底以前的英文文献为研究对象, 其中绝大部分样本是基于西方情境下的研究, 来自中国情境下的研究样本数量极少, 故其研究结论很大程度上代表了西方情境下领导授权赋能的影响效果(陈春花　等, 2016)。Cheong 等(2019)最新发表在《The Leadership Quarterly》上关于领导授权赋能有效性的文献回顾指出了跨文化研究和多层次研究的重要性, 而跨文化研究特别强调儒家文化圈与盎格鲁文化圈的差异。尽管 Lee 等(2018)考察了文化差异对领导授权赋能与个体任务绩效关系的调节效应, 该研究将文化因素划分为“垂直–集体主义”和“水平–个体主义”两类, 然而“垂直–集体主义”分组中大部分样本属于在非中国情境下的亚洲其他国家或地区开展的研究, 而 Kim 等(2018)则未考虑文化因素的边界作用。此外, Lee 等(2018)的研究聚焦于个体和团队层面的绩效, Kim 等(2018)的研究则仅关注员工个体的变量, 二者均未考察领导授权赋能与组织层面变量间的关系。

近年来, 国内涌现了大量以中文形式发表的领导授权赋能研究成果, 积累了丰富的实证数据。其次, 国外相关研究在近 4 年中有了大量新进展。中国是儒家文化圈的“文化宗主国” (王晓玲, 2015; 沈世培, 2017), 当今世界的第二大经济体, 企业数量和劳动力体量巨大。因此, 在元分析中充分纳入基于本土情境的研究, 能更全面的了解领导授权赋能与领导有效性关系的真实样貌。基于此, 有必要采用元分析法对领导授权赋能与领导有效性作重新检验, 以综合分析和比较东西方情境下领导授权赋能与领导有效性的关系, 进而回应一些暂未得到明确解释的重要理论问题。比如: 纳入中文文献和近 4 年新增的英文文献后会出现哪些变化? 东西方情境下领导授权赋能与领导有效性的关系可能存在哪些差异? 领导授权赋能与一些消极的个体态度及行为间是何种关系? 领导授权赋能与组织绩效的关系又如何? 基于本土情境开发出的领导授权赋能量表是否影响领导授权赋能与个体绩效的关系? 领导授权赋能与个体绩效的关系还存在哪些其他边界条件? 这些都是领导授权赋能研究者, 尤其是扎根于本土情境的学者所关心的重要问题。因此, 对国内外领导授权赋能的中英文实证成果做元分析检验具有重要意义。本研究将全面搜集国内外实证研究, 采用元分析法综合考察领导授权赋能与领导有效性各变量间的关系(包括个体工作态度, 个体、团队和组织绩效), 并检验样本的地区属性、领导授权赋能的量表、数据类型和行业类型等在领导授权赋能与部分绩效指标关系中的调节效应, 以澄清其边界条件。

2　文献回顾与研究假设

2.1　概念界定及测量

2.1.1　领导授权赋能

领导授权赋能的思想主要源自 Manz 和 Sims 的一系列研究。Manz 和 Sims (1980)最早将临床心理学中的“自我控制”概念应用于组织管理研究中, 提出了“自我管理”概念, 认为自我管理是员工对自我工作行为的管理与控制, 能在一定程度上替代领导的作用; 之后, Manz (1986)在“自我管理”基础上构建了“自我领导”理论, 认为自我领导是员工实现自我指导和自我激励的自我影响过程, 该过程能进一步替代领导的作用; Manz 和 Sims (1987)以自我管理型团队为对象, 探索了其“外部领导”对团队内部成员自我领导能力的促进作用; 再后来, Manz 和 Sims (1989, 1991)进一步提出了“超级领导”概念, 即帮助员工进行自我领导的领导者, 且超级领导超出了自我管理型团队的特定情境, 被认为是领导授权赋能的雏形(唐贵瑶　等, 2012)。此后, Arnold 等(2000)延续以往组织授权的研究, 将领导授权赋能定义为领导者同下属分享一系列职权的行为, 并发展出了相应的量表。

Pearce 等(2003)在分析以往文献的基础上，通过对 3 个独立样本做探索性和验证性因子分析，将传统的交易型和变革型领导扩展为变革型、交易型、直接型和授权赋能型 4 种领导类型。自此，“领导授权赋能”作为一种独立的、代表性的领导方式得以正式确立。

目前，学术界对领导授权赋能内涵的探讨主要有三种视角：即“社会–结构视角”、“心理授权视角”和“整合视角”。其中，“社会–结构视角”主要关注授权赋能的组织情境特征，该视角从领导者的角度切入，较少关注下属在“授权赋能”过程中的心理体验，将领导授权赋能定义为领导者通过一系列对下属授予权力的行为来提高下属的绩效，如 Arnold 等(2000)以及 Konczak 等(2000)的研究；“心理授权视角”主要关注下属对授权赋能的心理体验，强调对下属内在动机水平、工作意义和工作效能感等的提升，以消除下属的内在无权力感，这一视角的典型代表是 Ahearne 等(2005)的研究；顾名思义，“整合视角”是结合了“社会–结构视角”和“心理授权视角”双方特点的研究视角，如 Srivastava 等(2006)将领导授权赋能定义为领导者向下属分享权力以提升其内在动机的行为，国内学者王辉等(2008)基于本土情境下的领导授权赋能研究也是采取的“整合视角” (李绍龙, 2015)。

学术界现存多种测量领导授权赋能的工具：(1) Arnold 等(2000)从团队层面编制了授权赋能的领导行为量表，他们发现领导授权赋能行为包括 5 个维度：指导、提供信息、以身作则、关怀/团队互动和参与决策，该量表共 38 个题项。由于 Arnold 等(2000)的量表题项较多，后续研究者在使用该量表时根据实际需要采用了其中的部分题项，如 Srivastava 等(2006)、Gao 等(2011)、Raub 和 Robert (2013)以及 Ling 等(2015)。(2) Konczak 等(2000)从个体层面开发了领导授权赋能行为问卷，提出领导授权赋能有 6 个维度，即授予权力、承担责任、自主决策、信息分享、技能发展和对创新绩效的指导，该量表共 17 个题项。(3) Ahearne 等(2005)基于 Conger 和 Kanungo (1988)的授权赋能过程理论框架以及 Thomas 和 Tymon (1994)等的后续实证研究，编制了 4 个维度、10 个题项的领导授权赋能量表。由于 Conger 和 Kanungo (1988)认为授权赋能是为了增强员工的自我效能感，故该量表重在强调如何提升员工的内在积极性和自主性，4 个维度分别是强调工作意义、促进参与式决策、传递对高绩效的信心和提供自主权以弱化科层制约束。(4) 王辉等(2008)探讨了中国企业情境下领导授权赋能行为的维度，发展出了适用于本土情境下的 6 维度量表，共 24 个题项。在 6 个维度中，个人发展支持、权力委任、参与决策和工作指导 4 个维度与西方领导授权赋能较为相似，而过程控制、结果与目标控制 2 个维度属中国情境下所特有。此外，Kirkman 和 Rosen (1999)、Pearce 和 Sims (2002)以及 Vecchio 等(2010)也发展过相应的量表。

2.1.2 领导有效性

领导有效性(leadership effectiveness)也被称作领导力效能，是一个评估领导者行为有效性程度的宽泛概念(王震 等, 2012; 吕鸿江 等, 2018; Cheong et al., 2019)。DeRue 等(2011)从内容、层次和对象三方面对领导有效性作了界定：内容是指研究者基于何种产出形式考察领导有效性，包括情绪、态度和行为等；层次是指领导行为发挥作用的层面，包括个体、对偶(即 Dyadic Relationship)、团队和组织四个层面；对象是指有效性的评价指标是针对领导者而言，还是针对其他对象而言，前者比如对领导者的满意程度，后者比如团队绩效。王震等(2012)在其对比中国组织情境下变革型领导、领导–部属交换和破坏型领导与领导有效性关系的元分析中，将下属态度(工作满意度、情感承诺、留职意愿)和下属行为(任务绩效、组织公民行为)作为领导有效性的指标；吕鸿江等(2018)在其考察领导者情绪智力与领导力效能间关系的元分析中，将个体工作态度和个体、团队及组织层面的绩效作为领导有效性的指标。然而，吕鸿江等(2018)并未像王震等(2012)那样对不同的因变量进行单独考察，而是将个体工作态度和不同层面的绩效作为一个整体来考察，这种“一锅炖”的做法不利于我们了解领导者在不同组织层面所发挥的作用。总体而言，学者们通常将领导有效性视为多层次的概念。在本研究中，我们将博采上述两项元分析对领导有效性的做法，从个体工作态度及个体绩效、团队绩效和组织绩效 4 个方面综合考察领导授权赋能与领导有效性的关系：(1)工作态度是一种较稳定而持久的感受或行为倾向，它能在一定程度上反映并影响个体的行为方式，主要包括工作满意度、组织承诺、幸福感和离职

倾向等主观指标; (2)工作绩效是指人们在工作中所取得的成效, 反映了领导者在不同层面上运用其领导方式影响员工实现组织目标的有效输出, 包括个体绩效、团队绩效和组织绩效等主观或客观指标。

2.2　领导授权赋能与个体工作态度

工作态度是指个体所持有的对工作的积极和消极评价, 包括工作满意度、组织承诺、职业倦怠、离职倾向、工作–家庭生活质量和幸福感等(苏涛 等, 2019)。在元分析中, 文献数量过少会导致较大的二阶抽样误差。基于归纳逻辑, 本研究选取了文献数量满足元分析数据标准($k \geq 3$)的工作满意度、组织承诺、主观幸福感、离职倾向和倦怠与压力 5 个指标来考察领导授权赋能与个体工作态度的关系。在领导力研究中, 自我决定理论和社会交换理论是解释领导方式与下属态度的两大重要基础理论。自我决定理论指出, 人们会努力追求成为自己生活的主宰者、追求自我完整和行为和谐(Deci & Ryan, 2000)。为此, 能提高自主、能力和意义的领导行为可以提升下属的幸福感与快乐水平(王辉 等, 2009), 领导授权赋能可以提高下属的能力和自主水平, 给下属的工作满意度带来积极影响(Robert et al., 2000)。Amundsen 和 Martinsen (2014b)研究发现, 由于领导授权赋能强调在目标设定和确定工作程序时给予下属自由裁量权, 能够帮助下属理解和执行完整的工作, 最终让他们在工作中获得意义感, 故经历了领导授权赋能的下属会报告出更高的工作满意度、主观幸福感以及更低的倦怠&压力。此外, 基于互惠概念, 当下属感受到上级在工作中给予其个性化的支持和足够的机会表达建言时, 更容易形成高水平的组织承诺和更低的离职倾向(Chen et al., 2011; Raub & Robert, 2013)。现有实证研究中, Robert 等(2000)在其对来自美国、墨西哥、波兰和印度的跨文化样本研究中发现领导授权赋能与下属对领导、同事和工作的满意度以及组织承诺显著正相关, 与离职倾向显著负相关。此外, 其他不少研究也显示领导授权赋能与个体积极工作态度正相关(Fock et al., 2013; Namasivayam et al., 2014; 朱平利, 刘娇阳, 2020), 而与个体消极工作态度负相关(Chen et al., 2011; Kim & Beehr, 2018; 苏益南 等, 2018)。基于此, 提出如下假设:

假设 **1**: 领导授权赋能与个体积极工作态度(a.工作满意度, b.组织承诺, c.主观幸福感)显著正相关, 与个体消极工作态度(d.离职倾向, e.倦怠和压力)显著负相关。

2.3　领导授权赋能与个体绩效

Srivastava 等(2006)认为领导授权赋能的概念有两方面的含义: 一是“授权”, 即领导者将权力授予下属或给下属分配更多的工作责任和工作自主性; 二是“赋能”, 指领导者通过授权来提升下属的内在工作动机, 使其感知到更高的工作效能感等心理能量。作为一种强调授权、旨在提高下属内在动机和工作积极性的领导方式, 领导授权赋能会给下属的工作行为产生积极影响(唐贵瑶 等, 2012)。然而, 尽管学者们在理论上论证了“领导授权赋能可以促进个体实现高水平的绩效” (Cheong et al., 2019; Sharma & Kirkman, 2015), 但其与个体绩效不同维度之间的关系可能存在差异。为此, 本研究也将探讨领导授权赋能与个体任务、关系和创新绩效的关系: (1)任务绩效, 即由正式工作所规定的结果或行为。领导授权赋能表现为向员工强调工作意义、传递对高绩效的信心和授予员工充分的自主权等, 能加深员工对工作的认同、激发其工作热情和工作投入, 促使员工积极完成工作(Ahearne et al., 2005)。(2)关系绩效, 指超越了工作角色规定, 但有利于工作环境的积极主动行为。领导授权赋能向下属传递了认可和信任的信号, 也是领导者对下属进行投资的重要信号, 能提升下属的内部人身份感知、进而激励其表现出更多利他行为(尹俊 等, 2012)。(3)创新绩效, 指员工挑战现状、产生发散性思维或创造性想法并将其付诸实践的行为。领导授权赋能的内在本质是授予下属权力, 让其自主决策, 这有助于下属提出新颖且有用的观点、方法和措施(刘文兴 等, 2013)。在国内外现有文献中, 尽管有少数研究显示领导授权赋能与一些个体绩效指标负相关(Amundsen & Martinsen, 2014a; Namasivayam et al., 2014), 但较多的研究表明领导授权赋能与个体任务绩效(Harris et al., 2014; Kim & Beehr, 2017; 尹奎 等, 2016)、关系绩效(Li et al., 2017; 罗文豪 等, 2019; van Dijke et al., 2012)和创新绩效(Amundsen & Martinsen, 2015; Zhang & Zhou, 2014; 魏华飞 等, 2020)等正相关。基于此, 提出如下假设:

假设 **2**: 领导授权赋能与个体绩效(a.任务绩效, b.创新绩效, c.关系绩效)显著正相关。

除积极的个体工作行为或表现外，消极的个体工作场所行为也受到了领导授权赋能研究者的部分关注。反生产行为即员工有意违背组织合法利益，对组织或组织成员利益构成威胁的自发性行为，包括消极怠工、时间侵占、无故缺勤和窃取企业财物等多种形式(胡恩华 等, 2020)。现有研究表明，反生产行为会给组织绩效造成负面影响，让企业蒙受损失。领导授权赋能旨在提升下属的内在工作动机，使下属感知到更高的工作效能感等心理能量。因此，根据社会交换理论，个体在互惠原则的指引下更有可能克制反生产行为的发生。在实证研究中, Lorinkova 和 Perry (2017)发现领导授权赋能与员工的时间侵占行为显著负相关; Li 等(2019)的研究显示领导授权赋能与个体指向的反生产行为显著负相关。基于此，提出如下假设：

假设 3：领导授权赋能与反生产行为显著负相关。

2.4 领导授权赋能与团队绩效

尽管现有领导授权赋能的研究更多地关注其对个体层面的影响效果，聚焦于团队或组织层面的研究明显偏少，但根据授权赋能理论，组织内中高层领导者的授权赋能同样能够影响团队绩效和组织绩效(Cheong et al., 2019)。团队层面的领导授权赋能包括鼓励团队设定自身目标、自我管理团队任务以及让团队成员共同参与决策等。因此，在团队层面，领导者关注的是如何对团队整体进行授权赋能，而非聚焦于单个员工。在团队领导授权赋能的作用下，团队成员集体心理授权感的提升会强化他们的任务努力和坚持程度，从而显著促进团队任务的质量与数量(Martin et al., 2013)。此外，一些研究还表明，当创意团队拥有足够的自主权和决策权时，团队的创新效果会更好(Deci & Ryan, 2000)。现有国内外文献中，不少研究显示领导授权赋能与团队绩效及其分维度下的团队任务绩效、团队创新绩效和团队关系绩效正相关(Ahearne et al., 2010; Fong & Snape, 2013; Srivastava et al., 2006; Tang et al., 2020; 王永丽 等, 2009)。基于此，提出如下假设：

假设 4：领导授权赋能与团队绩效(a.任务绩效, b.创新绩效, c.关系绩效)显著正相关。

2.5 领导授权赋能与组织绩效

在组织层面，CEO 或企业主同样可以通过与高管团队分享权力、有效放权，以达到提升高管团队内在工作动机和自主性的目的，从而有效改善企业的经营成效(唐贵瑶 等, 2016)。CEO 或企业主的授权赋能可以强化高管团队的行为整合，促进高管团队的知识分享，进而带来更好的组织绩效。此外，处于组织顶端的领导者还可以扮演榜样的角色, CEO 或企业主的授权赋能会通过“涓滴效应”催生组织内中低层领导者的授权赋能(Lin et al., 2019)。为此, CEO 或企业主的授权赋能通过组织氛围、系统和战略等影响组织绩效，这反过来又使得工作环境更有利于组织中各个层级的领导者授权赋能。在国内外现有文献当中，有多项研究显示 CEO 授权赋能与组织绩效正相关(Ling et al, 2015; 唐贵瑶 等, 2016)，然而也存在研究结果相反的例子(Hmieleski & Ensley, 2007)。元分析技术能帮助我们获得领导授权赋能与组织绩效关系的阶段性结论。基于此，提出如下假设：

假设 5：领导授权赋能与组织绩效显著正相关。

2.6 领导授权赋能与部分绩效指标间关系的调节效应

元分析中的潜在调节变量，是指能够解释或帮助解释更多方法差异的任何变量(陈春花 等, 2016)，通常可将其归纳为情境因素和测量因素两大类，前者包括文化特征、行业特征、组织特征和研究对象特征等，后者则包括量表特征和数据特征等。通过对 183 篇文献进行细致梳理，并借鉴以往关于领导力的元分析研究，本次元分析归纳出了 4 种潜在调节变量：样本属地、领导授权赋能的测量工具、数据类型和行业类型。

(1) 样本属地。不同国家和地区有着迥异的文化积淀，文化是人类在漫长的历史进程中基于共同的历史体验和解决问题的过程而形成的意识系统，它会在不同社会层面影响着人们的信念和情绪，并塑造着人们的行为(张建平, 秦传燕, 刘善仕, 2020)。东西方文化差异是当今世界文化多样性的最典型例子。东亚各国(中国、日本、韩国、越南和新加坡等)深受传统儒家思想的影响，属于公认的“儒家文化集群”，其文化基因中有着更为敏感的面子意识(梁凤华, 段锦云, 2018)、高权力距离和高集体主义倾向(包艳, 廖建桥, 2019)；而欧美各国(欧洲、北美、澳大利亚和新西兰等)的文化基因中有着低权力距离和高个人主义倾向(Hofstede, 1994)。Cheong 等(2019)在系统回顾领

导授权赋能的研究现状基础上，特别强调未来研究中跨文化研究的重要性，尤其是文化因素在领导授权赋能与领导有效性关系中的调节作用。在儒家文化集群内，下属有对上级尽心尽职的强烈愿望、义务感和道德责任。因此，相比于盎格鲁文化集群中的个体，儒家文化集群中的个体面对上级的授权赋能，可能感受到更大的压力(House et al., 2004; Cheong et al., 2019)，进而给其工作行为或工作结果产生重要影响。尽管现有的领导授权赋能研究较少考察文化背景的边界作用，依旧有少数研究指出权力距离会削弱领导授权赋能的积极影响效应(Robert et al., 2000; Raub & Robert, 2013)。为了比较东西方差异，本研究将样本属地分为“东亚”和“欧美”两组。东亚样本具有高权力距离和高集体主义倾向，欧美样本具有低权力距离和高个人主义倾向(苏涛 等, 2017)。基于此，提出如下假设：

假设 **6**：样本属地能够调节领导授权赋能与(a)个体绩效和(b)团队绩效的关系，即领导授权赋能与个体绩效和团队绩效的相关性在东亚样本中更低、欧美样本中更高。

如前文所述，个体绩效和团队绩效的不同维度所描述的内容各异，它代表了单个员工和整个团队在工作中所表现出的工作行为或工作结果的不同方面。为此，在假设 2 和假设 4 的基础上，本研究还将考察领导授权赋能与个体绩效和团队绩效不同维度间的关系是否也存在样本属地的边界效应。

问题 1. 领导授权赋能与(a)个体绩效和(b)团队绩效不同维度间的关系是否受样本属地的影响?

(2) 测量工具。关于领导授权赋能的测量，现有的测量量表都是基于个体感知的视角由下属对上级的领导授权赋能进行测评。本研究对纳入元分析编码的文献进行归纳，发现领导授权赋能与个体绩效的研究主要采用了 Vecchio 等(2010)、Ahearne 等(2005)、Pearce 和 Sims (2002)、Arnold 等(2000)、Konczak 等(2000)、Kirkman 和 Rosen (1999)和王辉等(2008)的 7 类量表。其中，Arnold 等(2000)从团队角度编制的量表包括指导、提供信息、以身作则、关心/团队互动和参与决策 5 个维度，共 38 个题项，后续研究者大都对其题项做了精简，通常为 15 个题项，但由于结构维度依旧不变，只是压缩了每个维度的题项，故将其归纳为同一种量表; Konczak 等(2000)从个体角度开发的量表包括授予权力、承担责任、自主决策、信息分享、技能发展和对创新绩效的指导 6 个维度，共 17 个题项; Ahearne 等(2005)的量表则侧重如何提升员工的内在积极性和自主性，包括强调工作意义、促进参与式决策、传递对绩效的信心、提供自主权以减弱科层制约束 4 个维度，共 10 个题项; 王辉等(2008)基于本土情境下开发的量表有 6 个维度，共 24 个题项，其中个人发展支持、权力委任、参与决策和工作指导 4 个维度与西方领导授权赋能相似，而过程控制、结果与目标控制 2 个维度属本土情境所特有。由于领导授权赋能的研究逐渐融合了“情境授权”视角和“心理授权”视角，Ahearne 等(2005)的量表因强调激发下属的动机水平、工作意义感和自我效能感，被更多的研究者所采用。在实证研究中，上述量表在信度和评估方式等方面存在较大差异，这很可能给变量之间的关系造成影响。基于此，提出如下假设：

假设 **7**：领导授权赋能的测量工具能够调节领导授权赋能与个体绩效的关系，即二者的相关性在采用不同量表时存在显著的差异。

(3) 数据类型。在领导力和组织行为研究中，用于假设检验的调研数据既有横截面与纵向之分、也有同源和多源之别，这两类数据属性都可能给自变量和因变量的关系造成较大影响(张建平, 秦传燕, 刘善仕, 2020)。具体而言，多来源数据的“共同方法偏差”相比于同源数据更轻微，纵向数据的“因果关联性”比横截面数据更强。为此，基于纵向多源数据得出的研究结论要更可靠、因果关系的推断也更具说服力，而横截面同源数据则相对较弱。本土和西方情境下的一些实证研究(如 Audenaert & Decramer, 2018; Lin et al., 2019)均显示，横截面同源数据中自变量与因变量的相关系数基本大于其它非横截面同源数据中的同一系数。因此，为了了解大样本条件下数据类型对领导授权赋能与个体绩效关系的影响，同时了解该关系在最严谨的数据收集方式下(纵向多源)究竟如何，有必要考察数据类型可能起到的边界作用。本研究中，我们将样本文献的数据类型编码为横截面同源、横截面多源、纵向同源和纵向多源 4 类。基于此，提出如下假设：

假设 **8**：数据类型能够调节领导授权赋能与个体绩效的关系，即二者的相关性在横截面同

源、横截面多源、纵向同源和纵向多源数据中存在显著的差异。

(4) 行业类型。在不同行业领域，受行业性质和工作内容等影响，领导授权赋能与个体绩效的相关性程度可能存在显著差异。尽管领导授权赋能构念的产生和发展并非针对某一特殊行业，但结构性授权赋能(structural empowerment)的研究始于服务业(Bowen & Lawler, 1995)。此外，来自战略人力资源管理和劳动经济学的研究表明，资本密集程度会调节组织政策与组织绩效的关系(Guthrie & Datta, 2008)，而资本密集程度与行业类型密切关联。纳入本次元分析的编码文献中，有不少研究样本来自单一行业，涉及到金融、电信、医疗保健、民航空乘、酒店及餐饮等顾客服务类，技术研发、软件开发及系统集成等科技类和 IT 类，以及药品生产、食品加工、石油化工和船舶制造等生产与制造类样本。基于此，本文将这些能明确区分行业属性的独立样本划分为顾客服务、技术与研发、生产与制造三类。首先，就服务业而言，有研究指出领导授权赋能对服务类员工个体绩效的提升可能较其它行业更为明显(Hon & Chan, 2013)。服务业的生产及消费往往同步进行，员工在频繁与顾客人际互动时会面临各种突发状况，需要较大的自主权去灵活应对，在此情境下要获得更好的绩效表现，对员工主动性的发挥和领导授权赋能的要求也更高。例如国内火锅行业的龙头企业——海底捞，其企业文化的核心便是“授权赋能”，即便最基层的服务员也有给任意顾客的部分菜品免单的权限(李绍龙, 2015)。其次，技术与研发类工作本身具有较大自主权，工作内容也更具系统性和连贯性(Thamhain, 2003)。为此，尽管领导授权赋能会对技术与研发类员工产生重要影响，但员工间个体绩效的互依性也更高(Zhu & Chen, 2016)。最后，在生产与制造行业，生产技术自动化程度和任务结构化程度会极大地制约个体绩效(Lee et al., 2018; Terpstra & Rozell, 1993)，故领导授权赋能的必要性及效用都大打折扣。综上所述，无论从领导授权赋能会促进个体绩效，还是从个体因绩效高而被领导授权赋能两个角度看，二者的相关性都可能存在行业差异。基于此，提出如下假设：

假设 **9**：行业类型能够调节领导授权赋能与个体绩效的关系，即二者的相关性在顾客服务、技术与研发、生产与制造三大行业类型中依次降低。

3 研究方法

3.1 文献检索及筛选

本文旨在探究领导授权赋能与领导有效性的关系。因此，获取国内外领导授权赋能的实证文献是关键。本研究共进行了两轮文献检索，首次检索时间为 2020 年 6 月，补充检索时间为 2020 年 8 月。文献检索与筛选流程如图 1 所示。首先，在 Web of Science、ABI/INFORM、EBSCO 及 Emerald 等外文数据库中，以“empower* leader”、“empower* leadership”和“leader* empowerment”等为标题、主题或关键词进行高级检索，为减少后续的文献筛选工作量，在 Web of Science 中仅检索其核心合集(注：其它子数据库大多为非英文文献)，在 ABI/INFORM 和 EBSCO 数据库中勾选了同行评审选项(未经同行评审的文献无质量保障)，而在 ABI/INFORM 中检索学位论文则取消同行评审选项；在中国知网、万方数据库、维普网和中国台湾学术文献数据库中以“领导授权赋能”、“授权赋能型领导”、“授权型领导”和“领导授权”等为标题、主题或关键词进行高级检索。此外，为尽可能全面囊括现有研究样本，作者还做了额外的检索工作：(1) 逐一对国内外 OBHRM 领域重要核心期刊的官网进行了检索，以期找出这些期刊中的 online 或预出版文献，但并未发现任何可用文献；(2) 手动检索美国工业与组织心理学会(SIOP)、美国管理学会(AOM)和中国管理研究国际学会(IACMR)的会议论文。其次，将以上多种方式检索出的文献全部导入 EndNote X9 文献管理软件，通过自动和人工方式删除重复文献。在此基础上，研究者通过仔细阅读剩余文献的标题及摘要进一步删除不相关文献，删除标准有 2 点：是否为领导授权赋能的研究，是否为实证研究。初步筛选后共获得 414 篇文献，英文 265 篇、中文 149 篇。接下来，研究者通过各种渠道下载这 414 篇文献的全文。对于未发表的会议论文，主要通过邮件联系通讯作者的方式寻求原文或核心数据，由于找不到通讯作者邮箱以及部分作者不方便给予原文或核心数据，最终有 18 篇会议论文无法使用，剩余 396 篇文献均找到了全文或核心数据。最后，对这 396 篇文献行筛选，筛选标准如下：1)文献必须是考察领导授权赋能的影响效果，

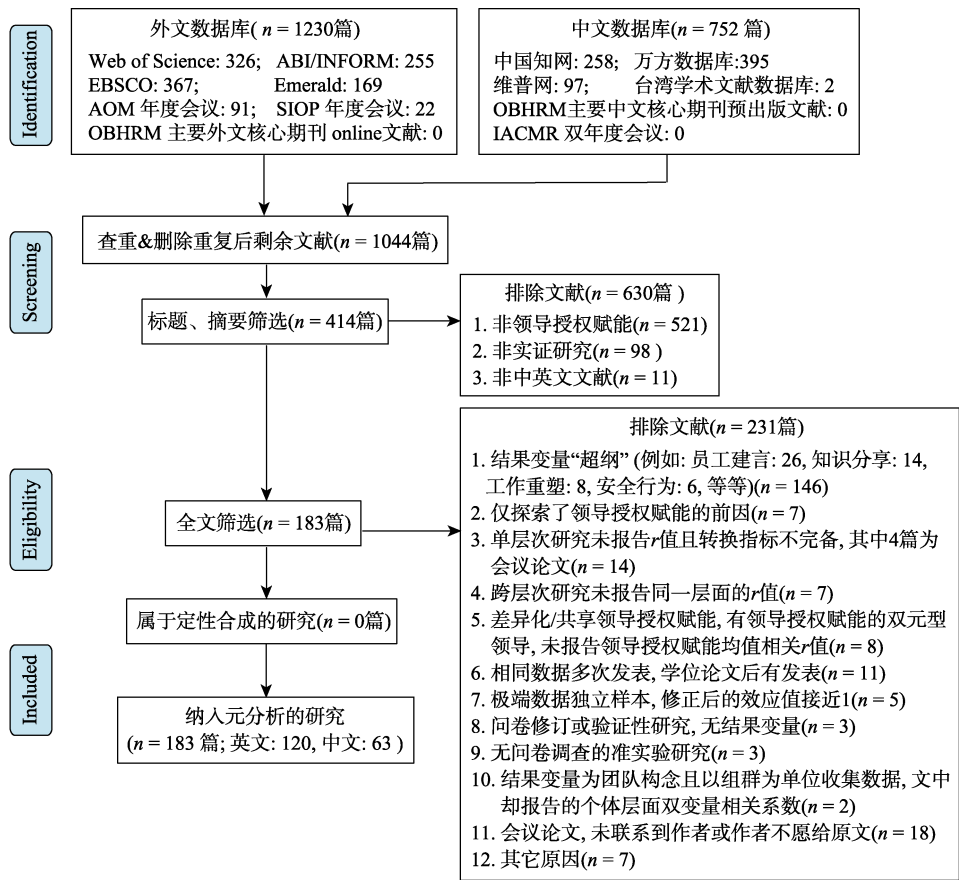


图 1　文献检索与筛选流程图

剔除仅探讨其前因的文献; 2)需同时包含领导授权赋能和领导有效性的相关变量; 3)必须对领导授权赋能进行了问卷测量, 排除不属于问卷测量的准实验研究; 4)需报告了计算效应值所需的指标(如 r 值、α 值、p 值、t、F、χ^2、SE、SD 等)和样本量等; 5)对分多阶段发表、重复性或基于相同样本发表的不同研究, 只取最为详实的文献, 比如 Alice H. Y. Hon 有 3 篇关于领导授权赋能与个体创新的文献在调研过程、研究对象和效应值指标上有诸多重合之处, 故仅纳入其中 1 篇文献, 学位论文若后来有发表, 以发表的文献为准。最终获得可用于元分析的样本文献共 183 篇, 英文 120 篇、中文 63 篇。

3.2　文献编码

本文严格遵循 Lipsey 和 Wilson (2001)的元分析编码规范制作编码表, 由两名组织行为方向的研究生分别对纳入元分析的 183 篇样本文献进行独立编码。编码内容为研究描述项和效应值统计项, 前者既包括文献标题、作者、发表时间和刊物名称等常规信息, 也包括变量及其维度、测量工具及方法、研究对象和变量间关系等研究特征信息, 后者包括样本量和围绕皮尔逊相关系数的统计项(如 r 值、α 值、p 值、t、F、χ^2、SE、SD 等)。效应值编码以独立样本为单位, 当某项研究报告了多个相关系数时, 进行如下操作: 1)若这些相关系数来自相同的样本总体中领导授权赋能与领导有效性变量不同维度间的相关性, 取其简单平均数作为对应效应值; 2)若来自不同的样本总体, 即每个相关系数都是独立的效应值, 则进行多次编码。在样本量编码方面, 个体、团队和组织层面的样本量分别为员工、团队和组织的数量。另外, 由于涉及调节效应检验, 本文还对样本属地、领导授权赋能的测量量表、数据类型和样本行业类型等进行了编码。其中, 样本属地分为中国、欧美和其他 3 类, 测量量表包括 Kirkman 和 Rosen (1999)、Arnold 等(2000)、Konczak 等(2000)、

Pearce 和 Sims (2002)、Ahearne 等(2005)、Vecchio 等(2010)、王辉等(2008)和其他 8 类，数据类型分为横截面同源、横截面多源、纵向同源和纵向多源 4 类，行业类型包括顾客服务、生产与制造、技术与研发 3 类。首次编码完成后进行交叉校对，一致率高达 93.2%，不一致的内容通过回归原文献的方式进行勘误，存在主观判断差异的地方通过讨论达成共识。

3.3 效应值计算及统计方法

本研究的数据分析主要在 CMA 2.0 软件(Comprehensive Meta-Analysis 2.0)中完成，分析过程主要有效应值转换、出版偏倚分析、同质性检验、主效应检验和调节效应检验。分析之前，首先要进行效应量计算。在 OBHRM 领域，元分析研究主要以相关系数 *r* 作为效应量来整合自变量与因变量的关系，为避免因量表信度缺失而导致相关系数出现衰减偏差，需要对每个从独立样本中提取出的相关系数进行信度修正(Hunter & Schmidt, 1990)。修正公式为：$ES_r^* = ES_r / \sqrt{r_{xx} r_{yy}}$，其中 ES_r 代表双变量之间的相关系数，r_{xx} 和 r_{yy} 分别代表自变量和因变量的量表信度系数 α，对于客观绩效，其信度系数用 1 代替。在完成以上计算步骤后，利用 CMA 2.0 软件进行后续分析。首先，对效应量进行 Fisher's Z 值转换。通过计算与转化，本文共获得包括个体工作态度与个体绩效(145 个独立样本, 50509 名员工)、团队绩效(47 个独立样本, 4856 个团队)和组织绩效(9 个独立样本, 1090 家企业)在内的 278 个效应值。其次，采用失安全系数、Egger's 回归系数检验、Begg 秩相关检验和剪补法(trim and fill)综合检验样本文献的出版偏倚问题。再次，对效应值进行同质性检验以确定计算模型，并以此计算领导授权赋能与领导有效性各变量关系的效应值。最后，检验本研究所关注的边界因素的调节效应。

4 研究结果

4.1 出版偏倚分析与同质性检验

本研究综合采用失安全系数、Egger's 回归系数检验、Begg 秩相关检验和剪补法，来检测纳入本次元分析的文献是否存在出版偏倚。失安全系数可用于估计需要多少不显著结果的样本文献方可使元分析结果逆转。当失安全系数小于 $5K + 10$ 时，说明样本文献存在较严重的出版偏倚；反之，失安全系数越大，存在出版偏倚的可能性越小(苏涛 等, 2019)。此外，当 Egger's 回归系数检验或 Begg 秩相关检验的 *p* 值显著时($p < 0.05$)，采用剪补法检验出版偏倚给元分析结果造成的影响，若剪补后的效应量未发生显著变化，则可认为不存在发表偏差(谢和平 等, 2016; 项明强 等, 2017)。本研究中的失安全系数、Egger's 回归系数检验和 Begg 秩相关检验的结果见表 1。由表 1 可知，各指标变量的失安全系数远大于 $5K + 10$；其次，除了主观幸福感、团队绩效和团队任务绩效外，其余各变量的 Egger's 回归系数检验或 Begg 秩相关检验的 *p* 值均不显著($p > 0.05$)。为此，只需采用剪补法，检验出版偏倚对主观幸福感、团队绩效和团队任务绩效的元分析结果带来的影响，结果见表 1。从表 1 中可知，主观幸福感(剪补前 $r = 0.406$, 95% CI = (0.285, 0.527), $p < 0.001$; 剪补后 $r = 0.279$, 95% CI = (0.147, 0.411), $p < 0.001$)、团队绩效(剪补前 $r = 0.322$, 95% CI = (0.294, 0.351), $p < 0.001$; 剪补后 $r = 0.228$, 95% CI = (0.203, 0.253), $p < 0.001$)和团队任务绩效(剪补前 $r = 0.305$, 95% CI = (0.236, 0.373), $p < 0.001$; 剪补后 $r = 0.188$, 95% CI = (0.110, 0.267), $p < 0.001$)，剪补后的效应量均发生了较大改变。因此，本研究中，领导授权赋能与主观幸福感、团队绩效和团队任务绩效的关系可能存在出版偏倚(项明强 等, 2017)。

同质性检验的目的是判断效应值之间是否同质，这关系到分析模型的选择问题。本研究采用 Hedges 和 Vevea (1998)的做法，即若各效应值表现为同质性，则采用固定效应模型，否则采用随机效应模型。在同质性检验结果中，当 *Q* 值达到显著性水平时($p < 0.05$)，说明各效应量之间表现异质，I^2 为判断异质性程度的指标，区分高、中、低异质性的 I^2 分界点为 75%、50%、25% (Higgins et al., 2003; 张淑华, 刘兆延, 2016)。苏涛等(2019)认为只有当 $I^2 > 75\%$且 $p < 0.05$ 时，才选择随机效应模型。基于此，由表 2 的结果可知，本次元分析中除领导授权赋能与反生产行为、团队绩效以及分维度下的团队创新绩效和团队关系绩效的效应值表现为同质性以外，领导授权赋能与其余各指标变量的关系均表现为异质性，故对反生产行为、团队绩效、团队创新绩效和团队关系绩效的检验采用固定效应模型，对其余结果变量的分析采用随机效应模型。

表 1　出版偏倚检测结果

有效性指标	K	Fail-safe N	Egger's 回归系数检验		Begg 秩相关检验		trim and fill			
							剪补前		剪补后	
			intercept	*p*(单尾)	*Z*	*p*(单尾)	*r*	95% CI	*r*	95% CI
工作满意度	28	4533	−0.404	0.436	0.375	0.354				
组织承诺	23	9289	−3.931	0.090	1.109	0.133				
离职倾向	15	2420	1.336	0.441	0.198	0.422				
主观幸福感	6	598	8.114	0.020*	2.630	0.004**	0.406	(0.285, 0.527)	0.279	(0.147, 0.411)
倦怠&压力	8	446	−2.820	0.355	0.124	0.451				
个体绩效	105	9551	−0.307	0.402	0.941	0.173				
个体创新绩效	57	4438	−0.051	0.487	0.007	0.497				
个体任务绩效	37	1958	−0.343	0.438	1.098	0.136				
个体关系绩效	19	2192	0.259	0.452	0.315	0.376				
反生产行为	9	302	−8.338	0.098	0.938	0.174				
团队绩效	47	5970	1.726	0.031*	1.577	0.057	0.322	(0.294, 0.351)	0.228	(0.203, 0.253)
团队创新绩效	15	823	−0.363	0.435	0.148	0.441				
团队任务绩效	32	2289	2.102	0.011*	2.249	0.015*	0.305	(0.236, 0.373)	0.188	(0.110, 0.267)
团队关系绩效	5	80	−1.267	0.313	1.225	0.110				
组织绩效	9	119	−5.914	0.232	1.467	0.126				

注: *p* 表示显著性水平。

表 2　同质性以及主效应检验结果

有效性指标	模型	K	N	r_z	95% CI	双尾检验		同质性检验			Tau-squared		
						Z 值	*p* 值	Q_w	*p* 值	I^2	Tau^2	标准误	方差
工作满意度	R	28	10494	0.465	(0.383, 0.547)	11.106	0.000	469.930	0.000	94.254	0.045	0.016	0.000
组织承诺	R	23	6982	0.478	(0.399, 0.556)	11.979	0.000	234.250	0.000	90.608	0.032	0.012	0.000
离职倾向	R	15	4377	−0.380	(−0.512, −0.248)	−5.643	0.000	273.170	0.000	94.875	0.064	0.026	0.001
主观幸福感	R	6	2937	0.406	(0.285, 0.527)	6.596	0.000	49.171	0.000	89.831	0.020	0.016	0.000
倦怠&压力	R	8	2316	−0.311	(−0.401, −0.222)	−6.827	0.000	32.867	0.000	78.702	0.013	0.009	0.000
个体绩效	R	105	36826	0.359	(0.320, 0.398)	18.091	0.000	1447.546	0.000	92.815	0.037	0.007	0.000
个体创新绩效	R	57	19975	0.406	(0.357, 0.455)	16.179	0.000	673.916	0.000	91.690	0.032	0.008	0.000
个体任务绩效	R	37	13526	0.312	(0.240, 0.384)	8.439	0.000	632.627	0.000	94.309	0.046	0.014	0.000
个体关系绩效	R	19	6506	0.276	(0.209, 0.343)	8.066	0.000	127.036	0.000	85.831	0.018	0.008	0.000
反生产行为	F	9	2428	−0.230	(−0.270, −0.190)	−11.291	0.000	30.542	0.000	73.807	0.011	0.007	0.000
团队绩效	F	47	4856	0.322	(0.294, 0.351)	22.130	0.000	167.043	0.000	72.462	0.026	0.008	0.000
团队创新绩效	F	15	1122	0.453	(0.394, 0.513)	14.876	0.000	23.876	0.047	41.364	0.010	0.009	0.000
团队任务绩效	R	32	3577	0.305	(0.236, 0.373)	8.728	0.000	119.045	0.000	75.302	0.027	0.010	0.000
团队关系绩效	F	5	889	0.290	(0.224, 0.356)	8.614	0.000	6.828	0.145	41.415	0.004	0.007	0.000
组织绩效	R	9	1090	0.210	(−0.046, 0.467)	1.607	0.108	142.099	0.000	94.370	0.144	0.081	0.006

4.2　主效应检验结果

领导授权赋能与领导有效性各变量间关系的主效应检验结果见表 2。由表 2 可知，领导授权赋能与工作满意度、组织承诺和主观幸福感的效应

值点估计分别为 0.465、0.478 和 0.406, 与离职倾向、倦怠&压力的效应值点估计为–0.380 和–0.311, 均在其 95%置信区间所指水平上显著(95% CI 不包含 0, $p < 0.05$), 说明领导授权赋能与个体积极工作态度显著正相关, 而与个体消极工作态度显著负相关。因此, 假设 1a、1b、1c、1d 和 1e 都成立。其次, 领导授权赋能与个体绩效以及个体创新绩效、任务绩效、关系绩效的效应值点估计分别为 0.359 和 0.406、0.312、0.276, 其 95%置信区间所指水平都显著, 即领导授权赋能与个体绩效及其各维度显著正相关。为此, 假设 2 和假设 2a、2b、2c 成立。值得注意的是, 以上结果表明领导授权赋能与个体积极工作态度的相关性高于与个体绩效的关系, 这在一定程度上与人们普遍认可的个体态度决定行为结果的观点相契合。另外, 领导授权赋能与反生产行为的效应值点估计为–0.230, 95%置信区间所指水平显著, 即领导授权赋能与反生产行为显著负相关, 假设 3 成立。再次, 领导授权赋能与团队绩效以及团队创新绩效、任务绩效、关系绩效的效应值点估计依次是 0.322 和 0.453、0.305、0.290, 95%置信区间所指水平均显著, 说明领导授权赋能与团队绩效及其各维度显著正相关, 假设 4 和假设 4a、4b、4c 成立。最后, 尽管领导授权赋能与组织绩效的效应值点估计为 0.210, 但 95%置信区间所指水平并不显著(95% CI 包含 0, $p > 0.05$), 说明领导授权赋能与组织绩效的正相关关系不显著, 假设 5 不成立。

4.3 调节效应检验结果

表 2 中同质性检验结果显示, 领导授权赋能与个体绩效及其各维度的效应值服从异质性分布($I^2 \geq 75\%$); 此外, 团队绩效和团队任务绩效的效应值也接近异质性分布。因此, 有必要考察其潜在调节因素。本文检验了样本属地、领导授权赋能的量表、数据类型和行业类型对领导授权赋能与个体绩效关系的调节作用, 具体结果见表 3。由表 3 中各调节因素的组间异质性检验结果可知, 样本属地不同, 领导授权赋能与个体绩效的相关性有显著差异(Q_b = 3.875, $p < 0.05$), 其相关性强度为东亚样本更高、欧美样本更低, 这与原假设完全相反, 故假设 6a 不成立; 另外, 本文还检验了样本属地对领导授权赋能与团队绩效关系的调节作用, 结果显示调节效应显著(Q_b = 45.909, $p <$ 0.05), 且同样属东亚样本的相关性更强、欧美样本的相关性更低, 也与原假设相反, 假设 6b 也不成立。其次, 本研究考察了领导授权赋能与个体绩效及团队绩效各维度间关系的样本属地差异, 结果表明个体任务绩效(Q_b = 5.245, $p < 0.05$)和团队任务绩效(Q_b = 29.282, $p < 0.05$)的样本属地差异显著, 但个体创新绩效(Q_b = 0.154, $p > 0.05$)、个体关系绩效(Q_b = 0.609, $p > 0.05$)以及团队创新绩效(Q_b = 0.584, $p > 0.05$)、团队关系绩效(Q_b = 0.059, $p > 0.05$)的样本属地差异不显著。因此, 问题 1 得到了回答, 即领导授权赋能与个体(团队)任务绩效的相关性在东亚样本中更强、欧美样本中更弱, 而与个体(团队)创新绩效、个体(团队)关系绩效的相关性不存在显著地样本属地差异。然而, 由表 3 可知, 团队创新绩效的欧美样和团队关系绩效的东亚样本均仅有 1 份。因此, 团队创新绩效和团队关系绩效的东西方比较结果可能存在不稳定和不可靠性。选用不同的测量工具时, 领导授权赋能与个体绩效的关系也存在显著差异(Q_b = 17.347, $p < 0.05$), 其关系强度在 Konczak 等(2000)的量表中最大(r = 0.505)、王辉等(2008)的量表次之(r = 0.482)、Kirkman 和 Rosen (1999)的量表最小(r = 0.224), 故假设 7 成立。采用不同类型的数据, 会导致领导授权赋能与个体绩效关系的显著差异(Q_b = 48.515, $p < 0.05$), 其关系强度在横截面同源(r = 0.461)、横截面多源(r = 0.324)、纵向同源(r = 0.260)和纵向多源(r = 0.190)数据中依次降低, 故假设 8 成立。最后, 在行业类型分类中, 领导授权赋能与个体绩效的关系不存在显著差异(Q_b =5.227, $p > 0.05$), 故假设 9 不成立。

5 总结与讨论

5.1 领导授权赋能与领导有效性各关系的主效应

本次元分析以 183 项中外实证研究为对象, 综合考察了领导授权赋能与个体工作态度、个体绩效、团队绩效和组织绩效之间的关系。其中, 个体层面的分析覆盖 145 个独立样本、共 50509 名员工, 团队层面的分析涵盖 47 个独立样本、共 4856 个团队, 组织层面的分析包括 9 个独立样本、共 1090 家企业。通过对领导授权赋能与领导有效性各变量的关系做主效应检验, 并与 Lee 等(2018)和 Kim 等(2018)两项以西方研究样本为主的元分析研究进行比较, 本文为领导授权赋能与领导有效性各变量间关系的研究做出了更全面的阶段性评估。

表 3　调节效应检验结果

调节变量	结果变量	同质性检验		类别名称	模型	K	N	效应值估计		双尾检验	
		$Q_b(df)$	p 值					r_z	95% CI	Z 值	p 值
样本属地	个体绩效	3.875(1)	0.045	1-东亚样本	R	78	26857	0.367	(0.321, 0.414)	15.350	0.000
				2-欧美样本	R	21	7801	0.280	(0.207, 0.353)	7.488	0.000
	个体创新绩效	0.154(1)	0.695	1-东亚样本	R	48	15273	0.390	(0.332, 0.447)	13.293	0.000
				2-欧美样本	F	7	4249	0.406	(0.347, 0.466)	13.462	0.000
	个体任务绩效	5.245(1)	0.022	1-东亚样本	R	23	9111	0.355	(0.257, 0.454)	7.053	0.000
				2-欧美样本	R	10	2700	0.168	(0.041, 0.294)	2.596	0.000
	个体关系绩效	0.609(1)	0.435	1-东亚样本	R	13	4458	0.251	(0.187, 0.314)	7.752	0.000
				2-欧美样本	R	5	1507	0.336	(0.131, 0.541)	3.213	0.001
	团队绩效	45.909(1)	0.000	1-东亚样本	F	27	2439	0.457	(0.399, 0.515)	15.547	0.000
				2-欧美样本	F	17	2186	0.186	(0.133, 0.239)	6.883	0.000
	团队创新绩效	0.584(1)	0.445	1-东亚样本	F	14	1066	0.458	(0.375, 0.541)	10.810	0.000
				2-欧美样本	F	1	56	0.348	(0.079, 0.618)	2.547	0.000
	团队任务绩效	29.282(1)	0.000	1-东亚样本	F	14	1427	0.449	(0.369, 0.529)	10.951	0.000
				2-欧美样本	F	15	1919	0.176	(0.119, 0.234)	6.003	0.000
	团队关系绩效	0.059(1)	0.808	1-东亚样本	F	1	41	0.318	(0.000, 0.636)	1.962	0.000
				2-欧美样本	F	4	858	0.277	(0.174, 0.380)	5.279	0.000
测量工具	个体绩效	17.347(7)	0.015	Ahearne et al. (2005)	R	47	16663	0.345	(0.296, 0.395)	13.620	0.000
				Arnold et al. (2000)	R	16	7411	0.353	(0.226, 0.480)	5.455	0.000
				Konczak et al. (2000)	R	8	2092	0.505	(0.303, 0.707)	4.889	0.000
				Vecchio et al. (2010)	R	7	2237	0.377	(0.283, 0.471)	7.861	0.000
				Kirkman et al. (1999)	R	6	2308	0.224	(0.145, 0.304)	5.533	0.000
				Pearce et al. (2002)	R	5	1136	0.381	(0.273, 0.490)	6.902	0.000
				王辉 等(2008)	R	7	2339	0.482	(0.343, 0.620)	6.800	0.000
				其他	R	9	2640	0.278	(0.177, 0.378)	5.406	0.000
数据类型	个体绩效	48.515(3)	0.000	横截面同源	R	43	17825	0.461	(0.408, 0.515)	16.916	0.000
				横截面多源	R	41	11347	0.324	(0.277, 0.371)	13.448	0.000
				纵向同源	R	6	1953	0.260	(0.032, 0.319)	1.743	0.029
				纵向多源	R	15	5701	0.190	(0.136, 0.245)	6.864	0.000
行业类型	个体绩效	5.227(3)	0.156	顾客服务	R	22	11105	0.283	(0.214, 0351)	8.064	0.000
				生产&制造	R	15	4126	0.384	(0.263, 0.505)	6.233	0.000
				技术&研发	R	6	2068	0.389	(0.191, 0.588)	3.850	0.000
				其他	R	62	19527	0.377	(0.326, 0.429)	14.333	0.000

(1) 领导授权赋能与工作态度。上文的主效应检验结果支持了假设 1 及其各子假设，说明领导授权赋能与个体积极工作态度显著正相关，与个体消极工作态度显著负相关。为此，本研究对领导授权赋能与工作满意度和组织承诺的分析结果与 Kim 等(2018)的研究结论基本一致，而其余工作态度变量则是 Kim 等(2018)的研究未曾考察过的。鉴于领导授权赋能与工作态度各变量间关系的独立样本量均不是太多，故本研究暂未考虑其潜在调节效应。此外，上文的发表偏倚检测结果表明，领导授权赋能与主观幸福感的关系可能存在发表偏倚，二者之间的相关性很有可能被高估。

(2) 领导授权赋能与个体绩效。主效应检验结果支持了假设 2 及其各子假设，说明领导授权赋能与个体绩效，以及个体创新绩效、个体任务绩效、个体关系绩效显著正相关。为此，本文对

领导授权赋能与个体绩效及其各维度关系的分析结果与Lee等(2018)和Kim等(2018)的研究结论基本一致。然而，领导授权赋能与个体绩效三维度关系的强弱排序存在一定的差异。在 Lee 等(2018)、Kim 等(2018)的研究中，领导授权赋能与个体关系绩效、个体创新绩效的相关性很接近，且都较大于与个体任务绩效的相关性，而本研究中领导授权赋能与个体关系绩效的相关性最小。此外，主效应检验结果支持了假设 3，即领导授权赋能与反生产行为显著负相关。

(3) 领导授权赋能与团队绩效。主效应检验结果支持了假设 4 及其各子假设，即领导授权赋能与团队绩效，以及团队创新绩效、团队任务绩效、团队关系绩效显著正相关。为此，本文对领导授权赋能与团队绩效及其各维度关系的分析结果与 Lee 等(2018)的研究结论基本一致。类似于个体绩效，本次元分析中领导授权赋能与团队绩效各维度关系的大小排序亦与 Lee 等(2018)的研究结果存在差异。本研究中，领导授权赋能与团队绩效各维度的相关性为：团队创新绩效 > 团队任务绩效 > 团队关系绩效；Lee 等(2018)的研究中，领导授权赋能与团队绩效各维度的相关性为：团队关系绩效 > 团队创新绩效 > 团队任务绩效。然而，本文的发表偏倚检测结果表明，领导授权赋能与团队绩效和团队任务绩效的关系可能存在发表偏倚，故其相关性很有可能被高估。

(4) 领导授权赋能与组织绩效。主效应检验结果未支持假设 5，即企业 CEO 或所有者的授权赋能与组织绩效的正向关系并不显著。当然，领导授权赋能与组织绩效间关系的独立样本仅 9 个，且这些样本在组织绩效的衡量上存在较大的主客观差异，给元分析结果的稳定性和可靠性造成了一定影响。综上所述，本次元分析对领导授权赋能与个体、团队和组织层面领导有效性相关变量的关系作了系统而全面的综合分析。除组织绩效以外，领导授权赋能与个体及团队层面各变量间关系的主效应检验结果均显著；此外，领导授权赋能与个体(团队)绩效的不同维度之间的关系存在较大差异。

5.2 领导授权赋能与绩效结果的调节效应

本文考察了若干因素对领导授权赋能与部分绩效变量间关系的边界效应。结果表明，样本属地对个体(团队)绩效、个体(团队)任务绩效具有显著调节效应，领导授权赋能的量表、数据类型对领导授权赋能与个体绩效关系有显著调节作用，但行业类型对领导授权赋能与个体绩效关系的边界作用不显著。

显著的调节因素：(1) 样本属地。在总体绩效方面，领导授权赋能与个体绩效、团队绩效的关系呈现出较一致的样本属地特征，即相关性强度为东亚样本更强、欧美样本更弱；在不同维度绩效上，领导授权赋能与个体及团队任务绩效的关系同样为东亚样本更强、欧美样本更弱，而与个体及团队的创新绩效和关系绩效的相关性无显著的样本属地差异。因此，本研究比 Lee 等(2018)的元分析更细致的呈现了领导授权赋能与个体绩效关系在文化因素上的差异，Lee 等(2018)在其研究中仅检验了领导授权赋能与个体任务绩效间关系在“垂直–集体主义”和“水平–个体主义”分类中的差异，结果显示该关系在“垂直–集体主义”中显著正相关，而在“水平–个人主义”分组中并不显著。

(2) 领导授权赋能的测量工具。在国内外现有研究中，最常见的领导授权赋能测量工具主要有 7 种，其中 Ahearne 等(2005)编制的量表使用频率最高，纳入本次元分析的 183 项研究中有 77 项研究使用了该量表(42%)。测量工具的调节效应检验结果显示，领导授权赋能与个体绩效的关系在 Konczak 等(2000)的量表中最强、王辉等(2008)基于本土情境下开发出的量表排第二、Kirkman 和 Rosen (1999)的量表最弱，组间异质性显著。然而，使用次数最多的 Ahearne 等(2005)的量表排第六位，但依处于中等程度正相关($r = 0.345$)。虽然单从数据结果无法判断量表的优劣，但不同测量工具导致的差异却是显著的。为此，后续研究需慎重的选择测量量表。

(3) 数据类型。领导授权赋能与个体绩效的相关性在横截面同源、横截面多源、纵向同源和纵向多源数据中依次减弱，组间异质性显著。说明数据收集方式是影响领导授权赋能与个体绩效关系的重要边界条件。横截面同源数据会存在较高的同源偏差和自我服务偏见效应，导致较严重的“共同方法偏差”问题，而纵向数据或多源数据能够较大程度地消除这些影响(张建平，秦传燕，刘善仕, 2020)。相对而言，纵向多源数据在问卷调研中体现变量间因果关系方面具有较大的优势。本次元分析中，领导授权赋能与个体绩效的关系

在纵向多源数据中仍显著正相关(r = 0.190)。因此，该结果在一定程度上说明领导授权赋能具有促进个体绩效的作用。

不显著的调节因素：行业类型。本次元分析的结果表明，领导授权赋能与个体绩效的关系在顾客服务、技术与研发、生产与制造 3 大行业分类中的组间差异不显著，说明行业类型对领导授权赋能与个体绩效关系的边界效应不显著。这一研究发现与 Lee 等(2018)的元分析结果较为相似，他们将样本所属行业划分为“高资本密集”和“低资本密集”两类，且发现领导授权赋能与个体绩效的关系在两大行业分类中无显著差异。以上结果表明，在不同行业领域，领导授权赋能都能较好地激发员工的工作热情和积极性，从而获得更好的个体绩效。

5.3 研究不足及未来研究方向

本研究也存在若干不足，有待后续研究进一步完善：(1) 受时间、能力及精力限制，本文仅对中外研究中领导授权赋能与领导有效性各变量的直接关系和部分边界条件作了综合分析，未对其中介机制进行对比，后续研究可在这一方面予以突破。(2) 本研究中的主观幸福感、离职倾向、倦怠&压力、反生产行为和组织绩效的独立样本量较少，可能导致对这些领导有效性变量的元分析结论存在精确性和稳定性不足，检测结果也表明主观幸福感的文献可能存在出版偏倚，未来研究可在时机成熟时开展针对以上变量的元分析。(3) 受制于文献获取的难度，本次元分析检索到的样本文献中，有 18 篇国际会议论文未能拿到原文或核心数据；其次，本文仅以中英文文献为编码对象，未涉及以其他语言撰写的研究报告，故研究结论可能存在一定的资料可获得性偏差。(4) 对分维度相关系数采用了求简单算数平均值方法，这可能会影响到效应值的准确性，且未对领导授权赋能不同维度与领导有效性的关系展开检验。(5) 受元分析自身技术限制，本研究无法穷尽所有潜在调节因素，可能还存在其他调节因素，比如领导者的性别、员工的学历与工龄、团队成员间的人口统计学特征差异程度、工作职能和出版类型等。为此，未来研究可更深入地探究其他潜在边界因素。(6) 尽管本研究发现领导授权赋能与个体(团队)绩效、个体(团队)任务绩效的关系存在显著的样本属地差异，但依旧难以断定这一现象就是由文化特征所导致，也可能是受经济水平或发展形势的影响，抑或受其他与样本属地密切关联因素的作用。为此，未来研究还需在 Cheong 等(2019)指出的跨文化研究上进行更深入的探索。

未来研究方向：(1) 实证探索领导授权赋能的影响因素及作用机制。本次元分析仅考察了领导授权赋能与领导有效性各变量间的关系，主要原因也在于鲜有文献实证探究领导授权赋能的前因。现有研究中，Sharma 和 Kirkman (2015)、李朋波等(2019)对部分影响领导者授权赋能的因素及作用机制进行了理论探讨，未来研究可在这一方面开展实证探索。(2) 广泛探索领导授权赋能影响效应的多重中介机制和边界条件，尽管元分析的结果基本支持了领导授权赋能与领导有效性各变量间的积极关系，但国内外不少学者认为领导授权赋能并非放之四海而皆准，亦存在其“阴暗面” (王宏蕾，孙健敏，2019; Cheong et al., 2019)。目前，有关领导授权赋能负面效应的探索才刚刚起步。(3) 深入探究领导授权赋能与组织绩效的关系。本研究的结果显示领导授权赋能与组织绩效的正向关系不显著，由于独立样本数量有限，该研究结果可能存在较高的稳定性和可靠性问题。在考察组织绩效的 9 个独立样本中，领导授权赋能与组织绩效负相关的 2 个独立样本均来自 Hmieleski 和 Ensley (2007)关于新创企业绩效的研究，他们采用了客观的企业绩效指标，而其余 7 个独立样本均采用的主观评价指标。为此，未来研究也需在组织绩效指标的选取上更加均衡地考量。(4) 开展领导授权赋能与企业内部创业的实证研究，包括团队创业导向、个体创业导向和员工内部创业行为等。国内的一些案例研究指出，领导授权赋能在海尔集团的创业小微、韩都衣舍等企业的内部创业活动中发挥着重要作用(周文辉 等, 2017, 2018; 袁志坚，李京，2017)。在今天的“双创”背景下，内部创业已经成为企业追求成长和获取竞争优势的重要策略(张建平，刘善仕，李焕荣，2020)。然而，现有领导授权赋能的实证研究大多聚焦于传统的组织行为变量，仅有极个别学者开始关注组织内部较低层级的创业现象(Kim & Beehr, 2020)。(5) 未来研究需更多地采用纵向研究设计。相对而言，纵向数据在变量间因果关系的推断上比横截面数据更具说服力。本研究的结果显示，在领导授权赋能与个体绩效关系的独

立样本中，纵向数据样本仅占极小比例，且发现领导授权赋能与个体绩效的相关性在纵向数据中要比横截面数据中小很多。

6 结论

(1) 领导授权赋能与个体工作满意度、组织承诺和主观幸福感显著正相关，与离职倾向、倦怠&压力显著负相关。领导授权赋能与个体(团队)绩效及其各维度显著正相关，与反生产行为显著负相关，但与组织绩效的正向关系不显著；领导授权赋能与个体(团队)绩效三维度的相关性均依次为：个体(团队)创新绩效 > 个体(团队)任务绩效 > 个体(团队)关系绩效。此外，领导授权赋能与工作满意度、组织承诺等积极个体工作态度的相关性强于与个体绩效的关系，这在一定程度上契合了人们普遍认可的态度决定行为结果的观点。然而，检测结果表明主观幸福感、团队绩效和团队任务绩效的样本文献可能存在出版偏倚，对这些变量的元分析结果很有可能被高估。

(2) 相比于欧美情境，东亚情境下领导授权赋能与个体(团队)绩效、个体(团队)任务绩效的相关性更强；然而，领导授权赋能与个体(团队)创新绩效、个体(团队)关系绩效的相关性无显著东西方差异。此外，领导授权赋能的量表、数据类型显著调节了领导授权赋能与个体绩效的关系。该关系在采用 Konczak 等(2000)的量表时最强，王辉等(2008)基于本土情境下发展出的量表次之，而使用次数最多的 Ahearne 等(2005)的量表的相关性位列第六，但依旧具有中等程度的正相关，Kirkman 和 Rosen (1999)的量表的相关性最小。再者，该关系在横截面同源、横截面多源、纵向同源和纵向多源数据中依次减弱。最后，样本所属的行业类型对领导授权赋能与个体绩效关系的调节作用不显著。

致谢：本文作者特别感谢外审专家和编委会的修改意见！

参考文献

注：带*的文献表示纳入元分析中的文献

*白静，王梦蕾．(2020)．授权型领导对创造力的影响：工作意义感视角．*华东经济管理*, *34*(7), 109–117.

包艳，廖建桥．(2019)．权力距离研究述评与展望．*管理评论*, *31*(3), 178–192.

*陈彪，单标安，汤淑琴．(2019)．创业者领导行为与新创企业绩效——科技型和非科技型企业的比较研究．*当代经济管理*, *41*(3), 17–24.

陈春花，苏涛，王杏珊．(2016)．中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析．*管理学报*, *13*(8), 1174–1183.

*陈梦妍．(2019)．*授权型领导对员工工作投入与工作绩效的影响研究:工作重塑的中介作用* (硕士学位论文)．西南大学，重庆．

*陈钦将．(2012)．*授权型领导和团队凝聚力对团队创造力的作用机制研究* (硕士学位论文)．浙江大学，杭州．

*陈璇．(2017)．*授权型领导对知识型员工创新绩效的影响关系研究——基于目标设置的中介作用和心理资本的调节作用* (硕士学位论文)．安徽大学，合肥．

*戴娜．(2009)．*领导授权行为、组织认同与离职倾向的关系研究* (硕士学位论文)．厦门大学．

*邓慕南．(2018)．*授权型领导与员工创造力之间的双中介作用研究* (硕士学位论文)．广东工业大学，广州．

*干雄．(2012)．*企业领导授权行为与团队绩效关系的实证研究——以广西中小型企业为例* (硕士学位论文)．广西师范大学，桂林．

*耿昕．(2011)．*领导授权赋能行为对员工创新行为的影响研究——基于创新自我效能感、情绪及团队创新气氛的视角* (博士学位论文)．上海交通大学．

*国维潇，王端旭．(2014)．授权型领导对知识团队绩效的影响机理研究．*软科学*, *28*(1), 68–71.

*蒿坡，龙立荣，贺伟．(2014)．领导力共享、垂直领导力与团队创造力:双视角研究．*管理科学*, *27*(6), 53–64.

胡恩华，胡京京，单红梅，张毛龙．(2020)．基于工会实践调节效应的高绩效工作系统归因对反生产行为的影响研究．*管理学报*, *17*(6), 833–842+948.

*胡晓娣．(2011)．*知识型员工建言行为的影响机制研究* (博士学位论文)．复旦大学，上海．

*纪微．(2016)．*授权型领导对员工创造力的影响:不确定性与创造力偏见的作用* (硕士学位论文)．苏州大学．

*李春霞．(2017)．*授权型领导对知识型团队绩效的影响——基于心理授权视角的分析* (硕士学位论文)．西北农林科技大学，咸阳．

*李宏利，王星，董丽娟，杨岚．(2018)．员工创新行为源于领导情感信任吗?风险倾向与组织行为授权的调节作用．*心理与行为研究*, 16(5), 701–712.

*李淼淼，魏钧，张晓冬．(2019)．非常规性工作对员工创造性的影响:一个被调节的中介模型．*科技进步与对策*, *36*(3), 138–145.

李朋波，孙雨晴，雷铭．(2019)．权力何以授予:目标理论视角下领导授权行为的形成机制．*心理科学进展*, *27*(7), 1167–1182.

李绍龙．(2015)．*基于团队情境的领导差异化授权研究* (博士学位论文)．华中科技大学，武汉．

*李伟，梅继霞．(2018)．领导授权赋能对员工创新行为影响研究——一个有调节的中介模型．*软科学*, *32*(12), 75–79.

*李晓露．(2017)．*员工的"德"与"才"对授权型领导行为的*

影响机制研究 (硕士学位论文). 华侨大学, 厦门.

*李艳. (2019). *授权型领导对员工创新行为的影响机制研究——组织承诺和内部人身份感知的作用* (硕士学位论文). 中国矿业大学, 徐州.

李燕萍, 侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理*, *34*(5), 77–86.

*李跃, 冯永春, 黄荣芳. (2011). 授权型领导对员工创造力的影响作用研究. *现代管理科学*, (8), 114–116.

*李正卫, 曹雅婷, 王飞绒. (2019). 领导授权赋能与员工创造力的关系研究:个体和情境因素的影响. *浙江社会科学*, (8), 34-40+156.

梁凤华, 段锦云. (2018). 社会面子意识、冲突处理策略与人际关系满意度. *心理学探新*, *38*(6), 527–533.

*梁靖宇. (2016). *授权型领导对员工创新行为的影响机制研究* (硕士学位论文). 河南大学, 郑州.

*林莉莉. (2018). *挑战性—阻断性压力源对创造力的影响研究——基于工作旺盛感的中介和授权型领导的调节* (硕士学位论文). 深圳大学.

*林晓敏, 林琳, 王永丽, 白新文. (2014). 授权型领导与团队绩效:交互记忆系统的中介作用. *管理评论*, *26*(1), 78–87.

*刘文兴, 张鹏程, 廖建桥. (2013). 基于创造自我概念与风险偏好影响的授权领导与创新行为研究. *管理学报*, *10*(12), 1770–1777.

*罗文豪, 杨娜, 张娇娇. (2019). 授权式领导对员工组织公民行为的影响——组织认同的中介作用和表现目标定向的调节作用. *当代财经*, (2), 73–84.

吕鸿江, 韩承轩, 王道金. (2018). 领导者情绪智力对领导力效能影响的元分析. *心理科学进展*, *26*(2), 204–220.

*吕慧, 宋琪, 陈扬, Carmeli, A. (2020). CEO 授权领导对TMT 绩效及组织创新的影响研究. *科研管理*, *41*(7), 138–147.

*吕霄, 樊耘, 张婕, 马贵梅. (2018). 授权型领导视角下个性化交易形成及对员工创新行为的影响. *科学学与科学技术管理*, *39*(4), 139–149.

*马茹菲. (2016). 论授权型领导对员工个人创新行为的影响. *湖北大学学报(哲学社会科学版)*, *43*(2), 126–131.

*莫紫莹, 司徒健彬, 林文斯. (2015). 授权型领导对员工创造力的影响机制: 自我效能与内在动机的中介作用. *商业研究*, (10), 137–144+179.

*仇勇, 李飚, 王文周. (2019). 授权型校长对中小学校高层管理团队绩效的影响机制研究——基于北京市的调查分析. *教育学报*, *15*(3), 113–122.

*仇勇, 王文周, 苏宏宇. (2019). 团队断层会阻碍员工创新吗?. *科学学研究*, *37*(5), 950–960.

沈世培. (2017). 中日近代化过程中文化比较问题探讨. *日本学刊*, (3), 129–158.

*盛雪. (2016). *授权型领导对员工创新行为的影响——心理资本和组织承诺的中介作用* (硕士学位论文). 浙江工业大学, 杭州.

*宋彩萍. (2015). *护士长授权型领导对护士离职意愿的影响机制研究* (硕士学位论文). 第三军医大学, 重庆.

苏涛, 陈春花, 崔小雨, 陈鸿志. (2017). 信任之下, 其效何如——来自 Meta 分析的证据, *南开管理评论*, *20*(4), 179–192.

苏涛, 陈春花, 李芷慧, 潘伟, 冯镜铭. (2019). 跨文化视角下员工工作对家庭冲突与工作态度关系的 Meta 研究. *管理学报*, *16*(11), 1650–1660.

*苏益南, 欧阳晨慧, 朱永跃. (2018). 产业工人工作重塑与离职意愿:人-工作匹配和授权型领导的作用. *工业工程与管理*, *23*(6), 195–201.

*唐贵瑶, 李鹏程, 陈扬. (2016). 授权型领导对企业创新的影响及作用机制研究. *管理工程学报*, *30*(1), 52–60.

唐贵瑶, 李鹏程, 李骥. (2012). 国外授权型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, *34*(9), 73–80.

*童俊, 王凯, 刘梦琴. (2018). 领导授权赋能行为前因及有效性研究. *财会通讯*, *14*(5), 65–68.

*王宏蕾, 孙健敏. (2018). 授权型领导与员工创新行为:结构正式化的调节作用. *管理科学*, *31*(3), 29–39.

王宏蕾, 孙健敏. (2019). 授权型领导的负面效应:理论机制与边界条件. *心理科学进展*, *27*(5), 858–870.

*王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, *40*(12), 1297–1305.

*王辉, 张文慧, 谢红. (2009). 领导—部属交换对授权赋能领导行为影响. *经济管理*, *31*(4), 99–104.

*王慧娟. (2015). *授权型领导对员工创新行为的影响研究——心理可得性及组织支持感的作用* (硕士学位论文). 浙江工商大学, 杭州.

*王惊. (2019). *双视角下积极追随原型对领导授权赋能行为和员工创新行为影响机制的研究* (博士学位论文).吉林大学, 长春.

王晓玲. (2015). “周边命运共同体”构建与人文交流思路的转换. *现代国际关系*, (5), 48–55.

*王永丽, 邓静怡, 任荣伟. (2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*, *25*(4), 119–127.

*王永跃, 葛菁青, 张洋. (2016). 授权型领导、心理可得性与创新: 组织支持感的作用. *应用心理学*, *22*(4), 304–312.

王震, 孙健敏, 赵一君. (2012). 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导的元分析. *心理科学进展*, *20*(2), 174–190.

*魏华飞, 古继宝, 张淑林. (2020). 授权型领导影响知识型员工创新的信任机制. *科研管理*, *41*(4), 103–111.

*温利群, 周明建, 陆强. (2016). 创业公司成员创造力与领导授权行为的关系研究. *中国管理科学*, *24*(S1), 665–670.

项明强, 张力为, 张阿佩, 杨红英. (2017). 自我损耗对运动表现影响的元分析. *心理科学进展*, *25*(4), 570–585.

谢和平, 王福兴, 周宗奎, 吴鹏. (2016). 多媒体学习中线索效应的元分析. *心理学报*, *48*(5), 540–555.

*谢俊, 汪林. (2014). 授权型领导、主管信任与知识型员工任务行为——基于问卷调查的实证研究. *南方经济*, *32*(1), 77–88.

*徐泰铭. (2019). *领导授权赋能行为对员工创新行为的影响研究* (硕士学位论文). 厦门大学.

*薛会娟. (2013). 授权型领导如何促进团队创造力? ——以交互记忆系统为中介. *科技管理研究*, *33*(24), 144–147.

*杨建春, 毛江华. (2019). 授权型领导对酒店员工创新服

务行为的影响研究. *软科学*, *33*(11), 80–84.

*尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, *44*(10), 1371–1382.

*尹奎, 邢璐, 汪佳. (2018). 授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制. *心理科学*, *41*(03), 680–686.

*袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇. (2015). 研发团队跨界活动对团队创新绩效的"双刃剑"效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用. *南开管理评论*, *18*(3), 13–23.

袁志坚, 李京. (2017). 授权赋能: 基于媒体内部创业的管理制度设计——以宁波日报报业集团为个案. *中国人力资源开发*, (5), 96–103.

张建平, 刘善仕, 李焕荣. (2020). 资质过剩感知与员工内部创业的曲线关系及作用机制研究. *管理学报*, *17*(6), 861–870.

张建平, 秦传燕, 刘善仕. (2020). 寻求反馈能改善绩效吗？——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析. *心理科学进展*, *28*(4), 549–565.

*张建卫, 任永灿, 周洁, 赵辉. (2017). 领导授权行为对大学生团队科学创造力的作用机制. *复旦教育论坛*, *15*(5), 56–63.

*张立明. (2012). *团队领导授权行为: 影响因素及对团队绩效作用机理研究* (博士学位论文). 西南财经大学, 重庆.

张淑华, 刘兆延. (2016). 组织认同与离职意向关系的元分析. *心理学报*, *48*(12), 1561–1573.

*张浠铃. (2013). *授权领导与员工创新行为的关系: 组织信任与知识分享作用研究* (硕士学位论文). 华南理工大学, 广州.

*张鲜鲜. (2019). *授权型领导对员工创新行为作用机理的研究* (硕士学位论文). 东北财经大学, 大连.

*赵金国, 孙玮, 朱晓红, 唐贵瑶. (2019). CEO 授权型领导对高层管理团队创造力的影响研究. *管理学报*, *16*(8), 1161–1167.

*赵现中. (2010). *领导授权行为、员工组织公平与组织公民行为关系研究* (硕士学位论文). 河南大学, 郑州.

周文辉, 李兵, 周依芳, 陈凌子. (2018). 创业平台赋能对创业绩效的影响:基于"海尔+雷神"的案例研究. *管理评论*, *30*(12), 276–284.

周文辉, 杨苗, 王鹏程, 王昶. (2017). 赋能、价值共创与战略创业: 基于韩都与芬尼的纵向案例研究. *管理评论*, *29*(7), 258–272.

*朱菲菲. (2013). *授权型领导对员工创造力的影响及作用机制——基于浙江省医药企业的实证研究* (硕士学位论文). 浙江工业大学, 杭州.

*朱平利, 刘娇阳. (2020). 员工工作获得感: 结构、测量、前因与后果. *中国人力资源开发*, *37*(7), 65–83.

*朱永跃, 欧阳晨慧. (2019). 领导授权与员工创造力:建言行为和权力距离的影响. *工业工程与管理*, *24*(2), 116–122.

*邹鸣俊. (2017). *授权型领导、责任感与任务绩效的关系研究——以广东民营企业为例* (硕士学位论文). 深圳大学.

*Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J. E., Harley, B., Healy, J., & Theilacker, M. (2020). Bringing the leader back in: Why, how, and when leadership empowerment behavior shapes coworker conflict. *Group & Organization Management*, 45(5), 599–636.

*Ahearne, M. J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance.* Unpublished doctorial dissertation. Indiana University, Bloomington.

*Ahearne, M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam, S. K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, *47*(3), 458–469.

*Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955.

*Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers : Test of a model. *Leadership in Health Services*, *24*(3), 228–237.

*Ali, M., Lei, S., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business & Information Management*, *9*(2), 1–14.

*Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014a). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 487–511.

Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014b). Self-other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, *25*(4), 784–800.

*Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity the role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(3), 304–323.

*Appienti, W. A., & Chen, L. (2020). Empowerment, passion and job performance: Implications from Ghana. *International Journal of Manpower*, *41*(2), 132–151.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.

*Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. M. (2019). Customer service at altitude: Effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(9), 3722–3741.

*Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering

leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management & Organization*, *24*(1), 4–18.

*Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *42*(5), 558–579.

*Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2011). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, *37*(1), 77–87.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review, 36*(4), 73–84.

*Byun, G. (2016). *The antecedents and consequences of empowering leadership: A test of trickle-down effects* (PHD thesis). Southern Illinois University at Carbondale.

*Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. W. (2016). When does empowering leadership enhance employee creativity? A three-way interaction test. *Social Behavior & Personality*, *44*(9), 1555–1564.

*Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2020). The trickle-down effect of empowering leadership: A boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(3), 399–414.

*Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 399–411.

*Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 331–346.

*Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 541–557.

*Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 602–616.

*Cheong, M. Y. (2017). *Empowering leadership: A comprehensive perspective and tests with multiple methods and studies.* Unpublished doctorial dissertation. State University of New York at Binghamton.

Cheong, M. Y., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 34–58.

*Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(2), 202–217.

*Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209–231.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471–482.

*Dahinten, V. S., Lee, S. E., & Macphee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 24*(8), 1060–1070.

*Dahinten, V. S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., McCutcheon, A., … O'Brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: Part 2-staff outcomes. *Journal of Nursing Management, 22*(1), 16–28.

*Dash, S. S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, *42*(3), 352–369.

*de Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, *5*(3), 28–45.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self‐determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7–52.

*Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, *40*(3), 284–305.

*Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *53*(2), 238–249.

*Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(3), 271–291.

*Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *44*(2), 281–298.

*Fong, K. H., & Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, *26*(1), 126–138.

Gao, L. P, Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787–798.

*Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, *30*(6), 1030–1044.

*Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2017). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration*, *41*(12), 957–970.

Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, *19*(1), 108–123.

*Han, J. H., Liao, H., Kim, S. & Han, J. (2019). Narcissism and empowerment: How narcissism influences the trickle-down effects of organizational empowerment climate on performance. *Journal of Management Studies*, *57*(6), 1217–1245.

*Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. Y. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(2), 352–382.

*Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. T. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, *67*(3), 567–604.

*Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(2), 133–146.

*Hassan, S., Park, J., & Raadschelders, J. C. N. (2018). Taking a closer look at the empowerment-performance relationship: Evidence from law enforcement organizations. *Public Administration Review*, *79*(3), 427–438.

Hedges, L. V., & Vevea, J. L. (1998). Fixed- and random-effects models in meta-analysis. *Psychological Methods*, *3*(4), 486–504.

*Hendryadi., Suratna., Suryani., & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management, 6*(1), 1–12.

Higgins, J. P. T., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *British Medical Journal, 327*(7414), 557–560.

*Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2015). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, *69*(1), 159–198.

*Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(7), 865–889.

Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, *40*(1), 4–13.

*Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, *40*(3), 919–941.

*Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 199–210.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

*Huang, S. H., Shu, J., & Liu, C. L. (2018). Employee work performance mediates empowering leader behavior and employee voice. *Social Behavior and Personality*, *46*(12), 1997–2008.

*Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). Dichotomization of continuous variables: The implications for meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *75*(3), 334–349.

*Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, *23*(2), 915–930.

*John Mariadoss, B. L. (2007). *Two essays on team perspectives in sales* (PHD thesis). University of Houston. Available from ABI/INFORM Collection. (304848668). Retrieved from https://search.proquest.com/docview/304848668?accountid=45479

*Jønsson, T., Unterrainer, C., Jeppesen, H. J., & Jain, A. K. (2016). Measuring distributed leadership agency in a hospital context: Development and validation of a new scale. *Journal of Health, Organization and Management*, *30*(6), 908–926.

*Joo, B. K. B., Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, *45*(5), 1069–1086.

*Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *155,* 20–30.

*Kim, D., Moon, C. W., & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(7), 844–858.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(1),

126–139.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2016). *The mediating role of psychological ownership in the links between empowering leadership and subordinate behaviors*. Conference: 28th Association for Psychological Science Annual Convention, Chicago, IL.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2016). *Psychological states linking empowering leadership to follower behaviors*. 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(4), 466–478.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(4), 385–398.

*Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). *Can effects of empowering leadership be due to levels of energic resources?*. 35th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). *Employees' entrepreneurship within their organizations: Empowering leadership and psychological resources help*. Conference: 32nd Annual Convention of the Association for Psychological Science.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(3), 257–276.

*Kim, S. L. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, *28*(2), 230–239.

Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 58–74.

*Koiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, *33*(7), 1501–1514.

*Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational & Psychological Measurement*, *60*(2), 301–313.

*Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, *42*(5), 605–624.

*Lee, A. N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, *41*, 67–79.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 306–325.

*Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, *27*(3), 366–386.

*Lee, M. C. C, & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, *9*(5), 1–14.

*Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management, 42*(1), 11–38.

*Li, M. Z., Liu, W. X., Han, Y., & Zhang, P. C. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732–750.

*Li, M. Z., & Zhang, P. C. (2016). Stimulating learning by empowering leadership: Can we achieve cross-level creativity simultaneously?. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1168–1186.

*Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, *43*(4), 1076–1102.

*Li, R., Wang, H., & Huang, M. (2018). From empowerment to multilevel creativity: The role of employee self-perceived status and feedback-seeking climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(4), 430–442.

*Li, S. L., Liao, S. D., Sun, F., & Guo, Z. W. (2019). Does differentiated leadership threaten who I am? Introducing a self-verification perspective to explain the curvilinear effect of differentiated empowering leadership. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1903. doi:10.3389/fpsyg.2019.01903.

*Li, S. W., Jia, R. Q., Seufert, J. H., Wang, X. Y., & Luo, J. L. (2020). Ambidextrous leadership and radical innovative capability: The moderating role of leader support. *Creativity and Innovation Management*, *29*(4), 621–633.

*Li, T., & Yue, C. (2019). Working with creative leaders: An examination of the relationship between leader and team creativity. *Social Behavior and Personality*, *47*(6), 1–12.

*Lin, C. J. (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(8), 1057–1077.

*Lin, M. Z., Ling, Q., Luo, Z. H., & Wu, X. Y. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives,*

32, 100556.

*Ling, Y., Wei, L. Q., Klimoski, R. J., & Wu, L. Z. (2015). Benefiting from CEO's empowerment of TMTs: Does CEO–TMT dissimilarity matter?. *Leadership Quarterly*, *26*(6), 1066–1079.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta-analysis*. New York: Sage.

*Liu, X. M., Zhu, Z. W., Liu, Z., & Fu, C. Y. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision, 58*(12), 2681–2703.

*Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management, 43*(5), 1631–1654.

*Luo, W. H., Liu, D., & Zhang, K. (2016). A motivational framework of followership behavior: Scale development and nomological network. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 15355.

*Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, *52*(5), 715–739.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585–600.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, *5*(3), 361–367.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, *32*(1), 106–129.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989, 1991). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall.

*Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1372–1395.

*Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(1), 19–39.

*Mudallal, R. H., Othman, W. M., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: The influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, *54*, 1–10.

*Muhonen, T., Jonsson, S., Denti, L., & Chen, K. (2013). Social climate as a mediator between leadership behavior and employee well-being in a cross-cultural perspective. *The Journal of Management Development, 32*(10), 1040–1055.

*Namasivayam, K., Guchait, P, & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(1), 69–84.

*Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *133*, 156–167.

*Oedzes, J. J., Rink, F. A., Walter, F., & van der Vegt, G. S. (2019). Informal Hierarchy and Team Creativity: The Moderating Role of Empowering Leadership. *Applied Psychology*, *68*(1), 3–25.

*Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. X., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, *59*(1), 34–72.

*Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Proceedings of the 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, *181*, 366–376.

*Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 350–367.

*Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172–197.

Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development, 22*(4), 273–307.

*Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, *27*(3), 213–224.

*Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing, 23*(3), 279–293.

*Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, *63*(11), 1743–1770.

*Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 136–148.

*Redelinghuys, K., & Botha, E. (2015). Person-environment fit, job satisfaction and intentions to leave: The moderating effect of leader empowering behaviour. *Journal of Psychology in Africa*, *26*(1), 11–21.

*Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 643–658.

*Rousseau, V., & Aubé, C. (2019). Disentangling the relationship between empowering leader behaviors and adaptive performance in work teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, *23*(5), 761–777.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, *40*(2), 193–237.

*Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(8), 1–15.

*Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1239–1251.

*Tang, G. Y., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. J. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 551–566.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, *46*(1), 27–48.

Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, *33*(3), 297–312.

Thomas, K., & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work? Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, *6*(1), 1–13.

*Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *2*(1), 43–60.

*van Dijke, M., de Cremer, D., Mayer, D. M., & van Quaquebeke, N.. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 117*(2), 235–248.

*Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 530–542.

*Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 840–850.

*Wang, H. J., Demerouti, E., & Blanc, P. L. (2017). A job crafting perspective on empowering leadership and job performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, *2017*(1), 13785.

*Wang, Z., & Li, Y. (2017). *Team proactive personality and team performance: The effect of collaborative job crafting*. Paper presentation at the annual conference of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.

*Wesche, J. S., & Teichmann, E. (2016). Status matters: The moderating role of perceived newcomer status in leader and coworker influences on challenging organizational citizenship behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, *30*(3-4), 267–286.

*Windeler, J. B., Maruping, L., & Venkatesh, V. (2017). Systems development risk factors: The role of empowering leadership in lowering developers' stress. *Information Systems Research*, *28*(4), 775–796.

*Wong, S. I., & Kuvaas, B. (2018). The empowerment expectation-perception gap: An examination of three alternative models. *Human Resource Management Journal*, *28*(2), 272–287.

*Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 27–38.

* Yang, Q., Wang, D., & Chen, J. H. (2017). *The impact of organizational empowering leadership behavior on individual adaptive performance: Cross-level mediation effect of organizational psychological empowerment.* 2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), 59–64.

*Yi, X. (2002). *Guanxi and leader -member exchange in the ChineseV context* (PHD thesis). University of Illinois at Urbana-Champaign.

*Zhang, S. X., Ke, X. D., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual‐mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(4), 896–917.

*Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128.

*Zhang, X. M., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, *124*(2), 150–164.

*Zhang, X. Y., Qian, J., Wang, B., & Chen, M. (2020). The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation mode. *Human Resource Management Journal*, *30*(2), 226–243.

*Zhu, J. J., Yao, J. H., & Zhang, L. L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: The role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, *20*(4),657 –671.

*Zhu, Y. Q., & Chen, H. G. (2016). Empowering leadership in R&D teams: A closer look at its components, process, and outcomes. *R&D Management, 46*(4), 475–484.

*Zhu, Y. Q., & Kindarto, A. (2016). A garbage can model of government IT project failures in developing countries: The effects of leadership, decision structure and team competence. *Government Information Quarterly*, *33*(4), 629–637.

Empowering leadership and leadership effectiveness: A meta-analytic examination

ZHANG Jianping[1,2], LIN Shuqian[3], LIU Shanshi[2], ZHANG Ya[4], LI Huanrong[4]

([1] *School of Business Administration, Guangdong University of Finance, Guangzhou* 510521, *China*)

([2] *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou* 510641, *China*)

([3] *School of Fine Arts and Design, Lingnan Normal University, Zhanjiang,* 524048, *China*)

([4] *MBA School, Guangdong University of Finance & Economics, Guangzhou* 510320, *China*)

Abstract: Meta-analysis review was adopted to investigate the relationship between empowering leadership and leadership effectiveness. This paper was on the basis of 183 empirical studies including individual work attitudes and performance (145 samples, 50509 employees), team performance (47 samples, 4856 teams) and organizational performance (9 samples, 1090 companies). The results showed that empowering leadership was positively correlated with job satisfaction, organizational commitment and subjective well-being, while negatively correlated with turnover intention, burnout & stress. Moreover, empowering leadership was positively correlated with individual performance, team performance and their various dimensions, and negatively correlated with counterproductive behavior, but has no significantly positive relationship with organizational performance. However, there might be publication bias in the sample literature of subjective well-being, team performance and team task performance, so that the results of these variables are likely to be overestimated. In terms of the differences between the Eastern context and the Western context, the correlation between empowering leadership and individual performance, individual task performance, team performance and team task performance are stronger in the East Asian sample and weaker in the European and American sample, but there was no significant difference in the correlation between empowering leadership and individual innovation performance, individual contextual performance, team innovation performance and team contextual performance. In addition, the measurement of empowering leadership and data types also significantly moderated the relationship between empowering leadership and individual performance, while the moderating effect of industry type is insignificant. The results of present research shed a new light on the research on the relationship between empowering leadership and leadership effectiveness.

Key words: empowering leadership, leadership effectiveness, meta-analysis, moderating effect